

YRITYKSEN SISÄISTEN TOIMINTAMALLIEN PARANTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Case: Sport Center Nastola Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrityshallinto

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Kirsi Istukaissaari

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ISTUKAISSAARI KIRSI:

Yrityksen sisäisten toimintamallien
parantaminen ja kehittäminen
case Sport Center Nastola Oy

Yrityshallinnon opinnäytetyö

44 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee pk-yrityksen toimintamallien muutosta eli työn tehokkuuden parantamista ja kehittämistä. Työn tavoitteena on saada case-yrityksen sisäisiin toimintamalleihin uusia tapoja toimia. Kehittämisen tavoite on, että koko henkilökunta tuntee vaikuttaneensa asiaan. Näin uusien ratkaisujen sisäänajo on luontevampaa ja toteutus helpompaa.

Työn teoriaosassa käsitellään työyhteisön ilmapiiriä ja innovatiivisuutta, toimintamallien kehittämistä sekä esimiesten mahdollisuutta vaikuttaa ja saada työyhteisöstä toimiva. Työn teoriaosa käsittelee myös työntekijöiden arvostamista ja kehittämiseen mukaan ottamista, mikä on pitkällä aikavälillä kannattavaa.

Empiirinen osuus koostuu teemahaastattelusta, joka toteutettiin keväällä 2009. Tutkimusmenetelmä oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Haastattelussa selvitettiin kuuden vakituisen työntekijän näkemyksiä omasta työstään ja työyhteisöstään. Haastattelussa haluttiin vastaus esimerkiksi seuraaviin asioihin: miten työntekijä näkee oman työtehtävänsä, onko siinä kehitettävää, millaisia puutteita työntekijä näkee yleisesti työtehtävien suorittamisessa ja onko tarvetta työtehtävien täsmenämiseen?

Haastattelun perusteella voitiin havainnoida, että työntekijät olivat itsekin huomanneet ongelmia toimintatavoissa ja työnjaossa. Työntekijät mainitsivat kehittämisen malleja, jotka olivat kehittämisen arvoisia, ja osa niistä voitiin siirtää käytäntöön saman tien. Esimerkiksi vastaanotto sai työtehtäviin tehokkuutta työajan seurannalla ja työntekijöiden välistä kommunikointia parannetaan arvokeskustelulla syksyn aikana. Yrityksen esimiehet ovat innovatiivisia, joten kehittäminen ja parantaminen myös heidän työtehtäviensä osalta on alkanut. Esimiehet tutkivat omia johtamistyyliään ja ovat läsnä enemmän työntekijöille.

Avainsanat: toimintamalli, innovatiivisuus, työyhteisö, esimiestaidot, kehittyminen.

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

ISTUKAISSAARI, KIRSI:

Improving and developing
company's Work Stan-
dards.
case: Nastola Sports Center
Oy

Bachelor's Thesis in Business Administration

44 pages, 2 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

One of the intentions of Nastola Sports Center is to improve internal standard of activities. The purpose of this thesis is to explore what the problems are and to find out how they can be improved and developed. The purpose is also to get standard activities improved so that all the staff feel like they have affected the project; that way introduction of new solutions will be easier.

The theoretical part of the thesis discusses the atmosphere and creativity of work community, how to develop the standard of activities and how the superiors can make work community active with good personnel leading. The theoretical section also discusses employees' appreciation and the benefits they can get out of developing work standards, in the long run.

The empirical section of the study consist theme interviews which were carried out in spring 2009. Six permanent employees told their opinion about their own view of work and work community in Nastola Sports Center. The purpose of the interview was to get an answer for example these questions: how an employee sees his/her task, if there is any improvement, if there is any deficiency carrying out general tasks and do they feel that there is any need for tasks' clarification?

According to the results of the interview, it can be said that employees themselves have noticed some problems in work standards and workload. Employees suggestions for improvement were excellent and some of them can be put into practice straight away. For example reception is more efficient than before and communication between employees is going to be better with value discussion. Company superiors are highly innovative, so improving and developing their work standards has already started.

Key words: work standards, innovation, work community, superior skills, improvement.

SISÄLLYS

YRITYKSEN SISÄISTEN TOIMINTAMALLIEN PARANTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	I
1 JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät	2
1.3 Opinnäytetyön rakenne	3
2 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN	5
2.1 Työilmapiiri	6
2.2 Innovatiivinen työyhteisö	6
2.3 Toimintamallien kehittäminen	8
3 ESIMIEHEN ROOLI TOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMISESSÄ	11
3.1 Alaistaidot	11
3.2 Kumppanuusjohtaminen	12
3.3 Tunneälyn merkitys työyhteisössä	13
3.4 Kehityskeskustelu	15
3.5 Arvokeskustelu	18
4 CASE: SPORT CENTER NASTOLA OY	20
4.1 Yritysesittely	20
4.2 Taustakysymykset	21
4.3 Työtehtävien mielekkyys	25
4.3.1 Työntekijöiden näkemys omista vahvuuksistaan	25
4.3.2 Työtehtävien haasteet	26
4.3.3 Toimintamallien kehittämismahdollisuudet	27
4.4 Kehittämistä vaativat toimintamalli-alueet	28
4.4.1 Vastaanotto ja SWOT-analyysi	28

4.4.2	Esimiehet	32
4.4.3	Tapahtumakalenteri	34
4.4.4	Työntekijöiden välinen kommunikointi	35
4.4.5	Työajanseuranta	36
4.5	Johtopäätökset	38
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Yritysten toimintamallien muutosten tarve muodostuu usein työntekijälähtöisesti. Esimiesten tapa motivoida ja kannustaa on kuitenkin se, mikä saa prosessin käyntiin. Niinpä onkin tärkeää, että työpaikan henkinen hyvinvointi ja työilmapiiri ovat kunnossa yrityksen pyrkiessä innovatiiviseen tulevaisuuteen.

Maija Nakarin väitöskirjassa Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus (2003) havainnoidaan, että työntekijän pitää kokea työyhteisön ilmapiiri kehittäväksi ja palkitsevaksi saadakseen aikaan muutosta.

Toimintamallien kehittäminen ja parantaminen onnistuu esimiesten kumppanuusjohtamisen avulla. Tärkeintä haluttuun ja hallittuun lopputulokseen pääsemisessä on suhteen laatu sekä yhdessä sovitut selkeät toimintatavat. Laatu pitää sisällään luottamuksen, avoimuuden, tasavertaisuuden ja yhteisen arvopohjan. Kumppanuus on pitkäjänteistä ja onnistuu parhaiten pienessä valikoidussa ryhmässä tiiviillä tiimityöskentelyllä. Tutkimukseen osallistunut yritys on tässä tapauksessa ihanneellinen mutta vaatii silti kaikkien työntekijöiden sitoutumista. (Viirkorpi 2004)

Kehittäminen ei pääty toimintamallin valmistumiseen, vaan seuranta ja toimivuuden analysointi ovat yhtä tärkeitä työvaiheita tutkimuksen jälkeen. Kun yrityksessä koetaan kehittämisen tuoma hyöty käytännössä, niin kehitystyö tulevaisuudessakin on varmasti osa ongelmanratkaisumetodeja. Esimiesten vastuulle jää työyhteisön hyvinvoinnin ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen.

Toimintamallien kehittämisestä on aiemmin tehty useita tutkintotöitä etenkin sosi-
aali- ja terveydenhuollon alalle, ja Jukka Papinaho on tehnyt työn uuden toimintamallin asiakastiedostojen siirrosta Laurea- ammattikorkeakoulussa 2009. Työhyvinvoinnista ja työyhteisön kehittämisestä on myös useita tutkintotöitä, esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulusta 2009 valmistunut Maria Niemen työ Esakonsernin työhyvinvoinnin kehittäminen.

Työn tavoitteena oli selvittää yrityksen toimintamallien ongelmakohdat, ja saattaa ne kaikkien työntekijöiden tietoon, jotta niille voitaisiin jokaisella alueella esittää ratkaisumalleja. Tavoitteena oli saada työn aikana käytäntöön muutamia helpoimmin toteutettavia toimintamalleja ja seurata niiden toteutumista. Parannusten ja kehittämisten tavoitteena on tietenkin asiakaspalvelun laadun parantuminen ja tehostuminen ja sitä kautta korkeampi asiakastyytyväisyys.

1.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimuslähtökohtana on ollut Sport Center Nastolan osakkaiden halu parantaa yrityksen sisäisiä toimintatapoja entisestään. Yritys on kahdeksan vuotta ollut toiminnassa ja edellisvuosina käynyt läpi uudistuksia niin kiinteiden tilojen kuin henkilöstönkin osalta. Yrityksen osakkaat ovat hyvin avoimia muutoksille ja uusille ideoille. Heistä kuitenkin tuntui, että joitakin heille näkymättömiä ongelmia oli jäänyt muiden uudistusten jalkoihin. Niistä on tarkoitus tässä tutkintotyössä saada kiinni. Tutkimusongelmat tiivistyivät seuraavasti:

- Mitkä toimintamallit vaativat parannusta ja kehittämistä?
- Mitkä työtehtävät vaativat täsmennystä?
- Mikä on esimiesten vastuu?

Tutkimusongelmina lähdettiin käsittelemään sisäisten toimintatapojen, esimerkiksi vastaanoton kehittämistä, työntekijöiden välistä viestintää sekä heidän aktiivisuuttaan yrityksen työtehtävissä.

Tutkimustyön empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelussa oleellisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaisesti huomioon ottaen haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat keskeiset merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Tutkimus ei ole yksistään kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, vaan siitä löytyy molempia toisiaan tukien. Haastatteluun tehtiin muutaman kysymyksen runko (liitteet 1 ja 2). Haastattelija johdatteli haastattelua niin, että runkokysymyksiin ja niitä ympäröiviin asioihin saatiin vastaus.

Haastatteluun osallistuivat kaikki kuusi vakituista työntekijää. Haastattelun alussa kysyttiin peruskysymyksiä ja haastattelun lopussa käytiin läpi työntekijöiden työajat, koska niihinkin haluttiin säännöllisyyttä. Teoriaosuutta tehtäessä jouduttiin toimintamallien kehittämisestä kertovassa luvussa nojautumaan yhteen lähdeteokseen. Toimintamalleja on kehitetty aiemminkin, mutta kirjallisessa muodossa kehittämisestä ei löytynyt muita asiasisällöltään vastaavia teoksia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta teoriaosuudesta ja siihen pohjautuvasta empiriaosuudesta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

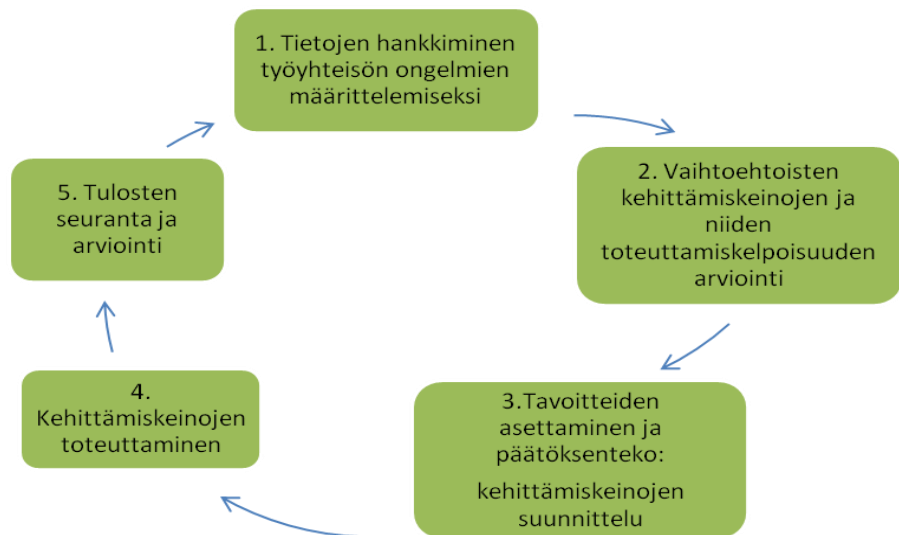
Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään työyhteisön kehittämistä työilmapiirin ja innovatiivisuuden kautta. Kyseisessä osuudessa käydään läpi myös toimintamallien kehittämisen teoria. Ensimmäisen teoriaosuuden tarkoitus on saada selville kuinka jo valmiiksi motivoituneen työyhteisön innovatiivisuutta voidaan parantaa ja pitää yllä. Tutkimuksen toisessa osiossa käydään läpi esimiehen rooli toiminta-

mallien kehittämisessä. Teoriaosuus sitoutuu hyvään esimies – alaissuhteeseen ja siihen, kuinka tärkeää esimiehen oma esimerkki on hyvän työyhteisön luomisessa.

Myös case-yrityksen historiasta ja nykytilanteesta johtuen käsittelen toisessa luvussa kehitys- ja arvokeskustelujen merkitystä yritykselle. Yrityksessä ei ole ollut tapana järjestää kehityskeskusteluja, eikä yrityksessä ole määritelty arvoja. Empiriaosuus on tarkoitettu case yrityksessä tehtyjen teemahaastattelun tulosten purkamiselle ja johtopäätöksille. Viidennessä luvussa on yhteenveto opinnäytetyöstä.

2 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

Työyhteisön kehittäminen pitää sisällään erilaisia menetelmiä ja toimintoja, joiden päämääränä on parantaa työyhteisön tehokkuutta ja työhyvinvointia. Työyhteisön kehittämiseen voidaan käyttää joko ulkopuolista apua (konsultointi) tai sitten aktiivinen yhteisö voi omin voimin järkevällä toiminnallaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Tärkeää on, että jokainen työyhteisön jäsen osallistuu kehittämisprosessiin. (kuvio 2).



Kuvio 2. Kehittäminen prosessina (Puttonen 1993, vapaasti mukaillen).

Työntekijän osallistuminen mahdollistetaan siten, että otetaan huomioon kaikkien mielipiteet, lisätään ja parannetaan vuorovaikutusta sekä autetaan työntekijää kehittämään taitoa käsitellä asioita. Kehittämisen lähtökohtana pitäisi olla suurempien linjojen havainnointi, esimerkiksi tulevaisuuden näkymät ja keinot päästä tavoitteisiin. Tätä kautta hahmottuvat ne kohdat, jotka vaativat kehittämistä ja parannettavaa. Jos tartutaan asiasisällöltään liian pieneen ongelmaan jo heti alussa, perspektiivi kokonaisvaltaiseen tarkasteluun heikkenee. (Puttonen 1993, 24-32)

2.1 Työilmapiiri

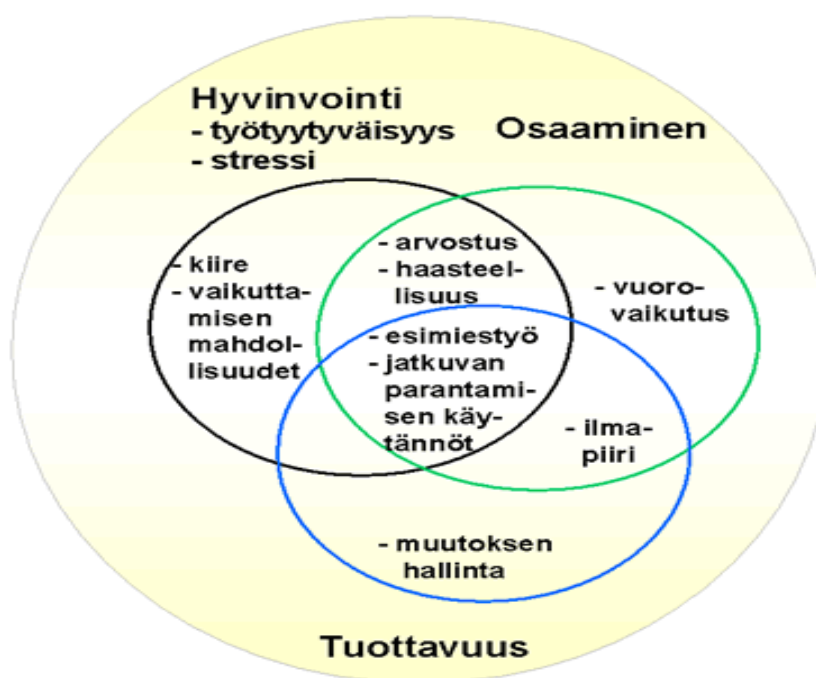
Työilmapiiri on osa työyhteisön työpaikkakulttuuria. Siihen kuuluu yritysilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön ilmapiirin muodostama kokonaisuus. Hyvä työilmapiiri muodostuu työntekijöiden tuntemasta sisäisestä turvallisuuden tunteesta. Työntekijän työmotivaation täytyy olla kohdallaan, ei pelkästään työn mielekkyyden vaan myös työtehtävän päämäärän, jotta ilmapiiri pysyisi positiivisesti varautuneena. Työntekijöiden on myös oltava selvillä siitä kuka kantaa vastuu mistäkin osa-alueesta. Tämä edesauttaa turvallisuuden tunnetta ja ilmapiirin pysymistä hyvänä. (Millainen on hyvä työilmapiiri)

Vastuu ilmapiirin laadusta on esimiehillä ja työyhteisöllä itsellään. Ilmapiiri vaatii jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Vuorovaikutuksen työntekijöiden ja esimiesten kesken täytyy olla sujuvaa sekä kaikilla on oltava mahdollisuus sanoa mielipiteensä sekä osallistua päätöksentekoon työtehtäviin ja työtapoihin liittyvissä asioissa. Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä on suuri voimavara yritykselle, josta kannattaa pitää huolta. (Juuti 1988, 29)

2.2 Innovatiivinen työyhteisö

Innovatiivisuuden edellytyksenä pidetään hyvää vuorovaikutusta työyhteisön kesken. Myös sellaiset tekijät kuin yhteistyön laatu, henkilökemiat työntekijöiden kesken, ryhmän kiinteys, vähäiset ristiriidat, työmotivaatio sekä johtamis- ja ongelmanratkaisutyyli edistävät innovatiivista ilmapiiriä. Innovatiivisuutta eivät ole tahattomat ja ei-halutut muutokset tai rutiininomaiset muutokset, joihin ei sisälly mitään uutta. Innovatiivisuudella tarkoitetaan ideoiden ja ajatusten tasolta siirtymistä käytännön toteutuksiin ja niiden ylläpitämiseen. Ideoiden lähtökohtana on usein halu parantaa omia toimintatapoja ja kehittää niitä palvelemaan paremmin käytännön asioissa. Innovatiivinen työyhteisö ei synny vahingossa, vaan se on tietoinen valinta ja päämäärä. (Koskensalmi, Luttio, Lindström 2000, 8-9)

Innovatiivisuuden edellytyksenä on, että jokainen yhteisön jäsen saa ilmaista oman mielipiteensä ja ehdotuksensa avoimesti. Samoin yhteisö kerää aktiivisesti palautetta esimerkiksi asiakkailta ja asettaa resursseja sekä aikaa toteuttaakseen uudistuksia. Epäonnistumisia tapahtuu ja niitä on siedettävä kehittyäkseen paremmaksi. Avoimuus on tärkeä osa innovatiivista työyhteisöä (kuvio 3). (Osaava ja innovatiivinen työyhteisö on tuottava, 2002)



Kuvio 3. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – yhdistävät työyhteisön tekijät (Työterveyslaitos 2002)

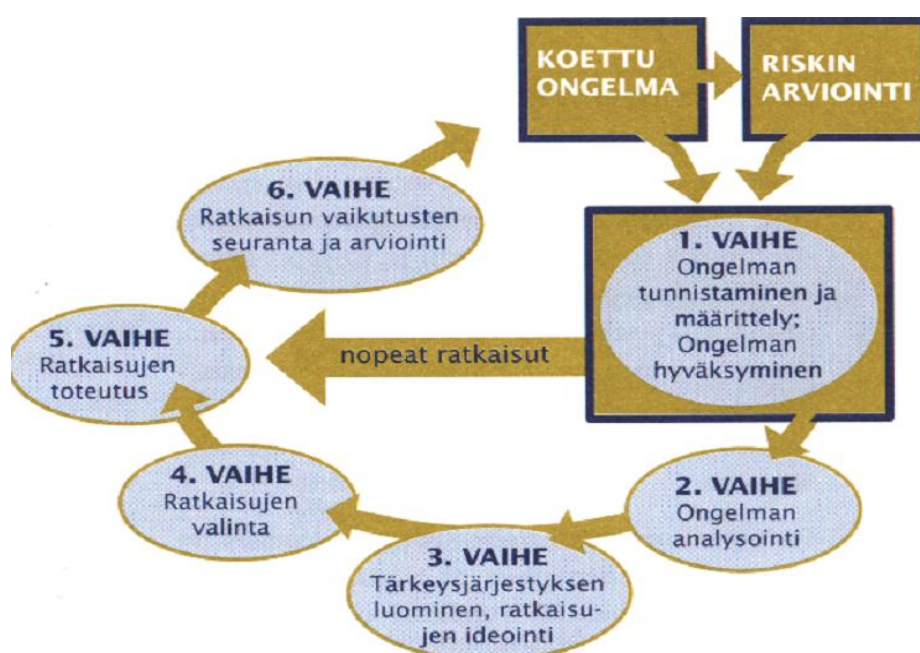
Innovatiivisen työyhteisön perustana menestyy useimmiten tiimipohjainen toimintatapa. Ihminen on aikojen alusta ollut ryhmässä toimija ja työyhteisöissä parhaat tavoitteet ovat saavutettavissa tiimeinä. Etuina tässä toimintatavassa on yhteistyön, itseohjautuvuuden ja monitaitoisuuden hyödyntäminen sekä hauskuus, jota pidetään hyvinkin hyödyllisenä työhön liittyvänä kokemuksena. Tämän edellytyksenä kuitenkin on, että innovatiivisuutta edistävät johtamisen käytännöt ja toimintamallit ovat olemassa. Tiimitasolla kehittäminen edellyttää myös, että päätöksenteko on demokraattista, rakentavaa ja erimielisyyttä tukevaa. Tiimin pitää saada

muotoutua ja kehittyä rauhassa, ja vasta pitkään olleet tiimit toimivat kannustavasti ja luottaen hyvässä ilmapiirissä. (Innovatiivinen työyhteisö, 2009)

2.3 Toimintamallien kehittäminen

Kun työyhteisön ilmapiiri ja innovatiivisuuden taso on esimiesten tietoisuudessa, voidaan alkaa kehittää toimintamalleja tai voidaan luoda kokonaan uusia (kuvio 4). Usein organisaatioiden sisällä on toimintamalleja mutta niiden taso tai käyttöaste voi olla jäänyt suunnittelun asteelle, eikä niistä ole saatu maksimaalisia tuloksia irti. Työyhteisön täytyy yhdessä osallistua toimintamallien kehittämiseen ja parantamiseen. (Säämänen, Heinonen, Pääkkönen, Riipinen, 2004, 9)

Ongelmakohtien löytämiseen johtaa kolme erilaista lähestymistapaa: Kun työntekijä havaitsee ongelman, hän määrittää sen merkityksen itse tai yhdessä työtovereidensa kanssa. Toinen vaihtoehto on, että jos ongelman määrittelemiseen tarvitaan apua, tulevat esimies ja mahdollisesti muut ongelmaan liittyvät sidosryhmät mukaan. Kolmas vaihtoehto on palkata ulkopuolista konsultointiapua, jos ongelman määritteleminen on vaikeaa ja edellyttää teoreettista hallintaa, jota ei yrityksessä ole. (Säämänen, Heinonen, Pääkkönen, Riipinen, 2004, 14-15)



Kuvio 4. Toimintamallien kehittäminen. (Säämänen, Heinonen, Pääkkönen, Riipinen, 2004)

Alkuvaiheessa ongelma saattaa olla liian laaja tai epäselvä ja sitä täytyy rajata samoin kuin pyrkiä tunnistamaan ne tekijät, jotka johtavat ongelman syntymiseen (kuvio 4). Tämä edellyttää keskustelua työryhmien ja esimiestason kanssa. Nopeasti ratkaistavissa ongelmissa määritetään henkilö, joka ottaa asian hoitamisen käsiinsä, vaikeammissa tapauksissa siirrytään ongelman analysointiin. Analysointivaihe aloitetaan ongelman pilkkomisella osatekijöihin. Tarkoituksena on löytää ongelman tekijät ja työvaiheet. (Säämänen ym., 2004, 17)

Tämän jälkeen ongelman ratkaisemiseen valittu työryhmä käy analyysin läpi: ollaanko samaa mieltä ongelmasta ja siihen liittyvistä syistä. Ilman yksimielisyyttä ei voida siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli ratkaisuvaihtoehtojen ideoimiseen. Analysointivaiheessa selvitetystä osa-alueista jotkut voivat olla helpommin ratkaistavissa ja jäljellä on vain vaikeimmat osaongelmat. työryhmän on syytä miettiä, onko heillä tarpeeksi valtuuksia ja työkaluja ratkaista näitä vaikeimpia ongelmia vai tarvitaanko lisäapua. Tarvittaessa ryhmää täydennetään ideoinnin kannalta tärkeillä henkilöillä. (Säämänen ym., 2004, 18)

Ratkaisuvaihtoehtojen ideoinnissa esimiehen ja työntekijöiden tiimihenki ja innovatiivisuus mitataan. Syntyviä ideoita ja ratkaisumalleja ei saa arvostella, sillä on tärkeää, että niitä tulee mahdollisimman paljon. On helpompi karsia niitä sitten jälkeenpäin. Ideoita ei myöskään laiteta mihinkään järjestykseen eikä niitä arvioida, sen sijaan syntyneet ideat voidaan laittaa kaikkien nähtäville ja niitä kannattaa yhdistellä ja kehittää eteenpäin. Kun kaikki osa-ongelmat on käyty läpi, syntyneet ideat ryhmitellään. (Säämänen ym., 2004, 22- 23)

Seuraavaksi mietitään ratkaisuvaihtoehtoja. Työryhmä ottaa käsittelyyn syntyneet ideat ja valitsee niistä käyttökelpoisimmat taloudellisuutensa ja toteuttamiskelpoisuutensa perusteella. Yleensä syntyneistä ideoista 10- 20 % on toteuttamiskelpoisia. Ideoiden käsittelyssä täytyy ottaa huomioon myös vaikutus prosessiin, työn sujuvuuteen ja kustannuksiin. Parhaassa tapauksessa ongelman korjaaminen voi tuoda huomattavia taloudellisia säästöjä ja tehokasta toimintaa, huonossa vaihtoehdossa asian korjaaminen voi aiheuttaa ongelmia toisessa paikassa. Ennen toteutusta ideat laitetaan paremmuusjärjestykseen perusteluineen ja jaotellaan toteutuskelpoisiin, lisätietoa tarvitseviin ja ei toteutettaviin. (Säämänen ym., 2004, 26- 27)

Toteutusvaiheessa määritellään aikataulu ja sen seuranta, samoin ongelman ratkaisun käyttökelpoisuus ja seuranta. Työryhmittäin voidaan miettiä ratkaisun esiintuomia hyviä ja huonoja puolia ja raportoida niistä tarvittaessa esimiestasolle. Mahdolliset ongelmat ovat taloudellisesti järkevämpää ja helpompaa korjata heti alkuvaiheessa. (Säämänen ym., 2004, 30- 31)

Viimeisessä vaiheessa toteutetaan vaikutusten arviointi ja raportoidaan kirjallisesti niistä. Tämä vaihe on yhtä tärkeä kuin kaikki edellisetkin vaiheet vaikka tuntuu, ettei sitä tarvittaisi kun ongelma on jo ratkaistu. Arviointi kuitenkin sulkee ympyrän joka on kuljettu ongelman löytämisestä sen ratkaisemiseen ja tämän jälkeen voidaan siirtyä uusiin haasteisiin. (Säämänen ym., 2004, 32- 33)

3 ESIMIEHEN ROOLI TOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMISESSÄ

Esimiehen rooli tämän päivän työelämässä on muuttunut radikaalisti siitä, mitä se on joskus ollut. Auktoritatiivinen johtaminen on väistynyt työntekijöiden tiedon määrän lisääntyttyä, jolloin esimiehen vastuulla on johtaminen ja delegoiminen. Johtamisessa avainsanoja tänään ovat tunneäly, henkilöstöjohtaminen ja kumpu-panuusjohtaminen.

Esimiehen tehtävänä on johtaa ihmisiä, ei asioita. Tämä pitää sisällään henkilöstön motivointia, mikä taas onnistuu tuntemalla henkilöstö myös tunnetasolla. Tärkeää henkilöstön motivoinnin kannalta on, että esimies on itse kiinnostunut toimintamallien kehittämisestä ja parantamisesta, sekä ottamaan vastaan palautetta henkilöstöltä jota muutokset tuovat. Esimiehen oma asenne ja esimerkki ovat ratkaisevia tekijöitä (Järvinen 2000).

Esimiehen tehtävänä on osoittaa työntekijälle, kuinka kunkin työn tekeminen liittyy olennaisesti yritystason tavoitteisiin, siihen miten yritys toimii ja onnistuu. Esimiehen roolina on jalkauttaa yritystasolta asiat työntekijän arjessa näkyviksi (Aarnikoivu 2008, 20).

3.1 Alaistaidot

Henkilöstön hyvään johtamiseen kuuluu esimiehille myös alaistaitojen sisäistäminen. Pelkästään työntekijän työpanokseen ja ammattiaitoon keskittyminen ei anna esimiehelle oikeaa kuvaa työyhteisön tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista. Esimiehen tehtävään kuuluu huolehtia siitä, että organisaation perustehtävä on kaikilla tiedossa. Hänen tehtävänsä on myös viestiä ryhmäänsä organisaation missio ja visio: mikä on olemassaolomme tarkoitus, mihin pyrimme ja millä strategialla. Suunnasta ja etenemistavoista voi keskustella, mutta esimiehen rooliin kuuluu perustehtävän pitäminen toiminnan yhteisenä ohjenuorana. On esimiehen vastuulla varmistaa, että henkilöt ja työtehtävät kehittyvät. Esimiehen alaistaitoa on antaa oma panoksensa esimiestehtävän onnistumiselle. (Helsilä 2008)

Alaistaidot on jaettavissa kolmeen:

- 1) Miten teet oman työsi hyvin?
- 2) Miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa?
- 3) Miten otat vastuun omista tekemisistäsi?

Alaistaitojen toteutuminen edellyttää työntekijältä omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia, jolloin hän kokee saavansa vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin. Esimiehen kannalta on tärkeää huomata, että hyvät alaistaidot pitävät henkilöstön motivoituneena ja ilmapiirin hyvänä työntekijälähtöisesti. Hyvät alaistaidot luovat siis pohjaa innovatiiviselle työyhteisölle, johon on helppo ehdottaa kehitys- ja parantamishdotuksia. Alaistaidoissa ei ole kyse mistään uudesta asiasta, vaan aikaisemmin näkymättömänä olleelle asialle on annettu kasvot ja näin ollen sitä on helpompi työstää ja sisäistää (Aarnikoivu 2008, 82-88)

3.2 Kumppanuusjohtaminen

Esimiesten haasteeksi nousee monien eri johtamistyylien yhteensovittaminen. Strategisen ja operatiivisen johtamisen lisäksi pitäisi toteuttaa henkilöstöjohtamista. Hallinnon puolelta tulevien paineiden vuoksi henkilöstöjohtaminen jää usein taka-alalle, vaikka työntekijöiden hyvinvointi ja osaaminen on kaiken perusta. Kumppanuusjohtamisessa yhdistyy esimiehen avuksi eri johtamismenetelmiä ja vastuuta työtehtävien valmistumisesta siirtyy myös työntekijöille.

Kumppanuusjohtaminen koostuu perusasioista, jotka on koettu toimiviksi esimiestyössä ja johtamisessa. Näillä asioilla mahdollistetaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa esimies ei yritä tehdä jo valmiiksi suunniteltuja toimintamalleja, vaan työntekijät sitoutuvat työhön ja toimintamallien suunnitteluun itse. Esimiehen tavoitteena on saada työntekijä innostumaan omasta työstään ja kehittämään sitä omaehtoisesti. Kumppanuusjohtamisessa on kyse esimies- ja alaistaitojen yhdistämisestä; esimies ja työntekijä toimivat kumpaakin

tydyttävässä symbioosissa jossa kummallakin on omat tavoitteensa (Aarnikoivu 2008, 16-19)

Esimiehen arjen toiminta kumppanuusjohtamisessa(mukaillen Aarnikoivu 2008, 16):

- tavoitteiden asettaminen ja merkityksen luominen
- työntekijän valmennus
- suorituserviointi ja palautteen anto.

Tavoitteiden asettaminen ja niistä yhdessä keskusteleminen auttaa työntekijää pääsemään haluttuun tulokseen nopeammin ja paremmalla motivaatiolla kuin pelkällä käskytyksellä, edellyttäen tietysti, että kumpikin on tyytyväisiä keskustelun tulokseen. Merkityksen luomisessa on tärkeää, että esimies huomioi alaisten yksilöllisyyden ja toimii sen mukaan. Valmennuksen edellytys on esimiehen tuki tavoitteisiin pääsemisessä ja vuorovaikutus koko prosessin aikana. Suorituksen arviointi ja palaute edellyttää työntekijältä päämääriin suoriutumista ja näin työntekijälle ja hänen tekemiselleen luodaan merkitys. Kumppanuusjohtamisen lähtökohtina ovat missio, visio, strategia ja arvot. Esimiehen täytyy palauttaa henkilöstö perusajatuksen ääreen ja sitouttaa heidät toimimaan näiden neljän lähtökohdan mukaisesti. Kun asiat on sisäistetty, työntekijöiden motivointi ja siitä syntyvä innovaatio ovat yrityksen käytössä (Aarnikoivu 2008, 16-20).

3.3 Tunneällyn merkitys työyhteisössä

Tunneällyllä tarkoitetaan itsensä ja toisten tunteiden tiedostamista. Tunneäly on yksilön arkijärkeä. Ryhmän tunnetiloja voi tiedostaa niitä varten kehitetyillä normeilla. Henkilöiden välinen ymmärtämisen edistäminen; ryhmän jäsenet yrittävät kuunnella ja ymmärtää toistensa tunteita. Samalla vahvistetaan yhteistyökykyä ja yhteistyöhalua. Tunnetiloja voi tiedostaa myös työyhteisön itse arvioinnilla, palautteen hakemisella ryhmän ymmärtämisellä. Yhteisön tunnetiloja voidaan säädellä tietyin normein. Työntekijät voivat luoda voimavaroja tunnetilojen käsitte-

lyyn, vastustuksen ilmaisemiseen ja myötämielisyyden osoittamiseen. Esimiehet voivat auttaa tunnetilojen säätelyä ennakoimalla ongelmien ratkaisuja ja kehittämällä ulkoisia suhteita (Isokorpi 2003, 63).

Tunneäly voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen:

1. Intrapersonallisiin kykyihin eli oman persoonan kykyyn ymmärtää omia tunteita
2. Interpersoonallisiin kykyihin eli persoonan suhtautuminen toisiin ihmisiin sekä ymmärtää heidän tunteitaan.
3. Sopeutumiskyky: mukautuminen työilmapiiriin, kyky ratkaista ongelmia ja kyky kontrolloida tunteita.
4. Paineensietokyky: kyky selviytyä stressaavista tilanteista sekä impulssin hallinta eli kyky hallita itseään.
5. Yleinen hyvinvointi: perusmielialan laatu, suhtautuminen elämään myönteisesti ja kyky nauttia elämästä.

Tunneälyllä ja arvoilla on yhteys työelämässäänkin. Arvojen perusta on itsearvostuksessa. Jotta voisi luoda arvoja työyhteisöön, täytyy määrittää omat arvonsa, käydä sisäistä opettelua ja itsetutkiskelua. Yhteisiä arvoja työyhteisön sisällä on mahdollista löytää ja vahvistaa keskusteluiden avulla. Pienillä arkipäivän rutiineilla on arvojen oppimisen kannalta tärkeämpi merkitys kuin virallisilla dokumenteilla ja hienosti laadituilla suunnitelmilla ja taulukoilla. (Isokorpi 2003, 187-188)

Ennen kuin tehdään mitään kehittymispäätöksiä, tulisi huolellisesti pohtia mitä kaikille ihmisille yhteisiä tarpeita nykyiset toimintatapamme tyydyttävät ja olemme valmiit luopumaan tutuista ja turvallisista toimintatavoistamme (Saarinen, Aalto-Setälä 2007, 98).

Työpaikan arvoja tutkittaessa on huomattu, että tulokselliselle työyhteisölle on ominaista käyttää tehokkaasti ja innostavasti kaikkia omia resurssejaan päästäkseen tyydyttävään tulokseen. Työntekijöillä on käytössään mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä, resurssien käyttöön ja yhteisön arvoihin. Tavoitteitakin voi työyhteisössä asettaa mutta niiden pitää olla realistisia ja sisältää välitavoitteita. Tehokkuus on myös mahdollista inhimillisesti, jos työyhteisön valitsevat arvot

ovat tärkeysjärjestyksessä. Kun työyhteisön tavoitteena on kehittyminen, se ilmentää jatkumoa työntekijöiden tarpeellisuudesta, jolloin vastuun ottaminen ja tehokkuus motivoivat toimintamallien toteuttamiseen. (Isokorpi 2003, 189-191)

Esimiehen täytyy kannustaa työntekijöitä tunneilmaisuihin omalla esimerkillään. ”Minä tunnen..” alku lauseelle auttaa muita ymmärtämään asian ja pienessä työyhteisössä on tärkeää, että ilmapiiri pysyy positiivisena. (Saarinen, Aalto-Setälä 2007, 113-117).

Esimiesten on hyvä tiedostaa, että tunneosaaminen ja johtaminen ovat mahdollista yhdessä. Motivoimalla henkilökuntaa ja virittymällä oikein resonoivalle taajuudelle tunnetasolla, saamme aikaan tuloksia. Uhkailu, kiristäminen ja lahjonta ovat parhaat keinot johtaa lyhyellä tähtäimellä. Jos kuitenkin haluaa työntekijöiden pidempi kestoisen kunnioituksen, on käytettävä syväjohtamista. Tämä sisältää johdettavien tunteet ja syvälliset tarpeet, joita voidaan käydä läpi kehityskeskusteluissa. (Saarinen, Aalto-Setälä 2007, 99).

3.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu jakaa mielipiteet niin esimiesten kuin työntekijöidenkin mielessä. Hyvin toteutettuna kehityskeskustelu auttaa yritystä uusiutumaan ja motivoi työntekijöitä. Se on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä.

Kehityskeskustelussa käydään läpi mennyt, nykytila ja tulevaisuus työntekijän kanssa oppimisnäkökulmasta päämääränä edellytys työn kehittymiselle. Usein luullaan, että kehityskeskustelu on esimiehen palaute työntekijälle tai palkkaneuvottelu. Asia on juuri päinvastoin; Tarkoitus on, että työntekijä on äänessä 80 % ajasta ja työnantaja vain 20 %. Kehityskeskustelun sisältö koostuu työntekijän visioista omaa työtehtävää ja työympäristöä kohtaan; Mitä on tapahtunut tähän asti

ja miten sekä mitä työntekijä odottaa työltään tulevaisuudessa.(Aarnikoivu 2008, 115-132)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle (Juuti & Vuorela 2002):

- mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön
- tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta
- tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä
- mahdollisuuden oman johtamistapansa tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuuden antaa palautetta
- tilaisuuden saada uusia, luovia ideoita.

Esimiehelle kehityskeskustelut ovat oikein toteutettuina hyvä johtamistyökalu, jonka tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä osaa hoitaa tehtävänsä ja tekee sen tulevaisuudessakin. Luottamuksellisissa keskusteluissa ilmi tulleet viestit kirstytyneestä työilmapiiristä, lisääntyneistä poissaoloista tai väsymisestä tulee ottaa vakavasti. Esiin tullut ongelma saattaa olla hyvinkin helposti ratkaistavissa jos siihen puututaan ajoissa. Kehityskeskustelusta on hyötyä ainoastaan silloin kun esimies pystyy rehellisesti analysoimaan oman työn tekemisen kannalta olennaisia asioita. (Lomautus.net, 2009)

Kehityskeskustelut tarjoavat henkilöstölle (Juuti & Vuorela 2002)

- mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista
- mahdollisuuden antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi
- tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin
- tilaisuuden keskustella koko työkentästään

- tietoa koko organisaation tilasta
- palautetta omasta työsuorituksestaan ja rohkaisua työlleen
- mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä
- tilaisuuden oppia paremmin tuntemaan esimiestään.

Kehityskeskustelut eivät ole terapeutisia istuntoja, joissa esimies ratkoo työntekijänsä henkilökohtaisia asioita. Henkilökohtaiset asiat voivat nousta aiheeksi vain, jos ne vaikuttavat työntekijän kykyyn tehdä työtä. Rajanveto kuuluu esimiehelle. (Aarnikoivu 2008, 115- 122)

Kehityskeskustelun toteutus on prosessi, johon kuuluu kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito. Valmistautuminen on erityisen tärkeää, jotta keskustelulle saadaan hyvä lähtökohta. Esimies voi alkuvalmisteluina pitää infotilaisuuden keskustelun sisällöstä ja pyytää työntekijöitä täyttämään lomakkeen mikä käydään läpi kehityskeskustelussa. Lomakkeita saa valmiina netistä tai niitä voidaan tehdä yritykselle sopiviksi. Esimiehen on hyvä tehdä ennakoon valmiiksi muistilista, josta ilmenee työntekijän tiedot, edellisen keskustelun aiheet (jos niitä on) sekä työntekijän työhön liittyvät kehitys- ja ylläpitämisasiat. (Aarnikoivu 2008, 123- 129)

Keskustelu onnistuu vain, jos molemmat, niin esimies kuin työntekijä, panostavat siihen. Esimiehen täytyy löytää aika keskustelun ajankohdalle eikä vältellä sen pitämistä sekä olla aidosti kiinnostunut kuuntelemaan työntekijän ideoita ja asioita. Edellisestä kehityskeskustelusta on täytynyt jäädä jotain positiivista työntekijälle, jotta hänellä on motivaatiota käydä uusi ja kehittävä keskustelu. Luottamuspuola vaikeuttaa myös keskustelun käymistä. Kehityskeskustelun tarkoitus on esittää rakentavaa kritiikkiä työhön liittyvistä asioista, ei henkilökohtaisista vajavaisuuksista. Työntekijän on uskallettava sanoa oma mielipiteensä ja se on käytävä läpi kehittävästi. (Ihmissuhteet työpaikalla 2004)

Jälkihoito tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteiset tavoitteet toteutetaan ja niitä seurataan arkipäivässä. Jos kehityskeskustelusta ei ole seurannut mitään tai jos asiat jätetään kellumaan itsekseen ilman seuranta, kehityskeskustelu on epäonnis-

tunut. Motivaatio seuraavan keskustelun pitämiseen on molempien osapuolten vuoksi hukassa ja kehityskeskustelu menettää merkityksensä. Jälkihoito voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisena jossa esimies kertoo esiin tulleet kehittämisedotukset sekä kuvaa etenemisen ja toimenpiteet niiden pohjalta jatkossa. Ääneen sanottu ja läpikäyty suunnitelma sitouttaa koko henkilökuntaa ja he näkevät, että keskusteluista on hyötyä. (Aarnikoivu 2008, 130-132)

3.5 Arvokeskustelu

Yrityksessä vallitseva arvomaailma ja arvoymmärryksen taso vaikuttaa oleellisella tavalla yrityksen menestykseen, kuten siihen, miten innovaatioita arvioidaan tai millaisena arvona aito monikulttuurisuus yrityksessä nähdään. (Arvofoorumi 2008)

Nykyaikana pintailmiöt, muodit ja muut ilmiöt heittelevät yrityksiä lähes reaaliajassa maapallon puolelta toiselle. Tästä voisi kuvitella, että arvot, jotka ovat osa yrityskulttuuria muuttuvat samalla. Arvoja kuitenkin mitataan aina syvyys suunnassa ja ne liittyvät kulttuurien sukupolvien ajan muuttuviin periaatteisiin ja historiaan. Toisin kuin muoti-ilmiöiden, arvomuutokset mitataan vuosisadan kvartaalilla eikä vuoden kvartaalilla. Tämä vaatii ymmärrystä puolin ja toisin. Arvojen ei tarvitse hidastaa yrityksen kehitystä ja liike-elämän täytyy ymmärtää, että arvot ovat perusasioita ja ne muuttuvat hyvin hitaasti. (Arvofoorumi 2008)

Yritysmailman tietoisuus ja kiinnostus arvoista on lisääntynyt globaalin markkinatalouden myötä. Monikulttuurisuus työpaikalla nostaa esiin tavat, joilla arvot toimivat. Arvot nousevat aina esiin kun on kyse suurista muutoksista. Tietoisuus siitä, että on jotain pysyvää ja perustavanlaatuista, antaa mahdollisuuden ja uskalluksen toteuttaa jotain uutta ja innovoivaa. Arvoista puhuminen yritysmaailmassa on tärkeää, koska yrityksiä johdetaan tietoisesti. Tällä hetkellä yrityksiä puhuttaa

pintailmiönä markkinoiden samankaltaistuminen. Arvot kun eivät muutu samassa tahdissa kuin markkinatalous edellyttäisi. (Arvofoorumi 2008)

Esimiesten rooli arvojen noudattamisessa on taas esimerkillinen; kuinka työntekijät voisivat noudattaa arvoja, jos ne eivät kiinnosta ylempää johtoa? Käytännössä arvokeskustelun tulos voi näkyä yhteisesti laadittuna tauluna, josta ilmenee yrityksen hyväksymät arvot. Siitä on helppo jokaisen muistuttaa itseään, jos on unohtanut ja arvoja voidaan myös muuttaa tarvittaessa. Tällaisella tyylillä on myös helppo perehdyttää uusia työntekijöitä työhönottotilanteessa. Arvojen kertaaminen ei pääse unohtumaan ja uusi työntekijä voi päätellä sopivatko nämä arvot hänelle (Hämäläinen 2005).

Yrityksessä käytävässä arvokeskustelussa yrityksen johto yhdessä työntekijöiden kanssa selvittää yhteiset arvot. Johdon päätettäväksi jää mitä arvoja listataan kaikkien näkyville ja mille perustalle yrityksen arvot tulevat asettumaan. Arvojen yhdessä miettiminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, kertoo yrityksen kyvystä kunnioittaa työntekijää ja saa työntekijät motivoitumaan, sitoutumaan ja innostumaan omasta roolistaan yrityksessä. Etenkin pienissä yrityksissä arvokeskustelun tulokset, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, on pian nähtävillä. Päätetyt arvot on hyvä käydä läpi työntekijöiden kanssa keskustelemalla, koska olemme yksilöitä ja toiselle selvä asia ei välttämättä ole sitä seuraavalle. (Arvofoorumi 2008)

4 CASE: SPORT CENTER NASTOLA OY

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tarkastellaan teemahaastattelun pohjalta saatuja tuloksia teoriaosaan nojautuen. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja nykyisiin toimintamalleihin henkilökunnan mielipiteitä analysoimalla. SWOT-analyysillä ja työajanseurantataulukon avulla pyritään etsimään tehokkaampaa tapaa toimia tulevaisuudessa. Lähtökohtana opinnäytetyössä on ollut henkilökunnan hyvinvointi ja esimiesten tapa toimia henkilökunta huomioon ottaen.

4.1 Yritysesittely

Yritys on perustettu vuonna 2001. Nastolan silloinen kuntosali lopetteli toimintaansa ja yrittäjälle tarjottiin toisen osakkaan kanssa mahdollisuutta avata oma liikuntakeskus hyvällä liikealueella. Varsinaista markkinatutkimusta ei alussa tehty, vaan laskelmat noin kolmen sadan asiakkaan kävijätavoitteista perustettiin Nastolan asukaspohjaan.

Vuosien varrella liiketiloja remontoitiin ja laajennettiin asiakasystävällisimmiksi. Esimerkiksi tästä syystä vuonna 2005 kulut kasvoivat räjähdysmäisesti, jolloin osakkaiden oli muodostettava uudet tavoitteet yritystoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Samana vuonna yritys liittyi valtakunnalliseen CMS Finland Oy – ketjuun (myöhemmin CMS-ketjuun), mikä tietenkin toi omat haasteensa tulostavoitteisiin.

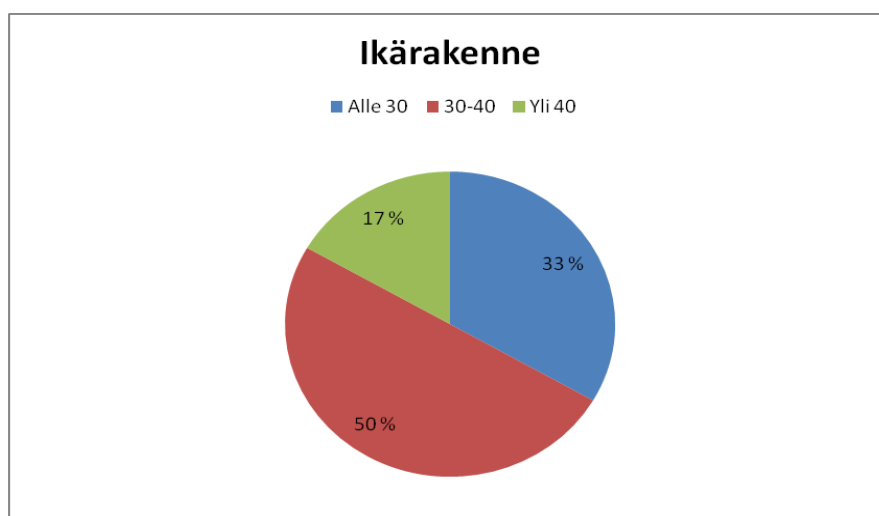
Vuonna 2006 toisen osakkaan siirryttyä uusiin haasteisiin yrittäjä pyysi hänen tilalleen ystävänsä, joka on liikunnanalan ammattilainen ja on tuonut mukanaan uutta osaamista yritykseen ryhmäliikunnan puolelle.

Tänä päivänä yrityksellä on osakkaiden lisäksi neljä vakituista työntekijää sekä useita tuntiohjaajia. Asiakasmäärä on kasvanut noin kuuteen sataan ja yrittäjät kokevat, että määrä on juuri sopiva heidän tiloihinsa.

Yleinen ilmapiiri Sport Centerillä on omistajiensa näköinen; rento paikka, johon on helppo tulla sellaisena kuin olet. Alkuperäiset suunnitelmat ja tavoitteet ovat onnistuneet, ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Tulevaisuudessa tavoite on kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa paremmaksi palveluntarjoajaksi.

4.2 Taustakysymykset

Ennen varsinaista teemahaastattelua henkilöstö vastasi taustakysymyksiin. Taustakysymyksillä haluttiin selvittää henkilökunnan samankaltaisuutta ja kokemusta työelämästä muualla, ja sillä perusteella luoda pohjaa työilmapiirin innovatiivisuudesta. Taustakysymyksiä oli kuusi kappaletta. Seitsemäs liittyi työajanseurantaan. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin ikää (kuvio5). Yrityksen henkilökunta on ikärakenteeltaan varsin nuorta, mikä on tavallista liikunta- alalla.



Kuvio 5. Yrityksen ikärakenne

Toisena kysymyksenä oli sukupuoli. Yrityksessä on tällä hetkellä kuusi vakituista työntekijää osakkaat mukaan lukien. Neljä heistä on miestä ja kaksi naista. Toinen naisista on äitiyslomalla. Sukupuolirakenne on muutaman viime vuoden aikana siirtynyt naispainotteisesta miespainotteiseksi.

Kolmas kysymys tiedusteli koulutustaustaa (taulukko 1). Tämän kysymyksen taustalla oli selvittää työntekijöiden ammattitaito alalle. Lukuun ottamatta yhtä työntekijää kaikilla oli liikunnallinen koulutus. Kaikilla oli myös useampia tutkintoja takana eri aloilta. Monipuolinen koulutustausta koettiin myönteiseksi ja hyödylliseksi asiaksi asiakaspalveluun painottuvassa liikunta-alassa. Ala vaatii jatkuvaa päivityskoulutusta ja moni työntekijöistä on lisäksi käynyt CMS- ketjun omia koulutustilaisuuksia. Ravintola-alan koulutuskin voi olla hyödyksi asiakkaiden kysellessä ravintosuosituksista, vaikkei se vastaa ravintoterapeutin tietotaitoa.

Taulukko 1. Henkilökunnan koulutustaustaa

KOULUTUSTAUSTA		
Henk1	Henk2	Henk3
Lähihoitaja, liikuntaneuvoja	Kosmetologi, maskeeraus- ja meikkitaide, PTA- koulutus	AMK liikunnanohjaaja
Henk4	Henk5	Henk6
YO- merkonomi, MAT- tutkinto	Liikunnanohjaaja, ravintola-alan ammattitutkinto, yrittäjän ammattitutkinto	Ravintola-alan ammattitutkinto, urheiluhieroja, liikunnanohjaaja, FAF-PT

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin edellisiä työkokemuksia (taulukko 2). Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville työkokemus alalta. Henkilöstöllä oli hyvin vaihteleva työkokemushistoria niin henkilökohtaisesti kuin ryhmänäkin. Kaikilla oli taustalla asiakaspalvelua ja kaikkien tausta sopii tällä hetkellä olevaan työtehtävään.

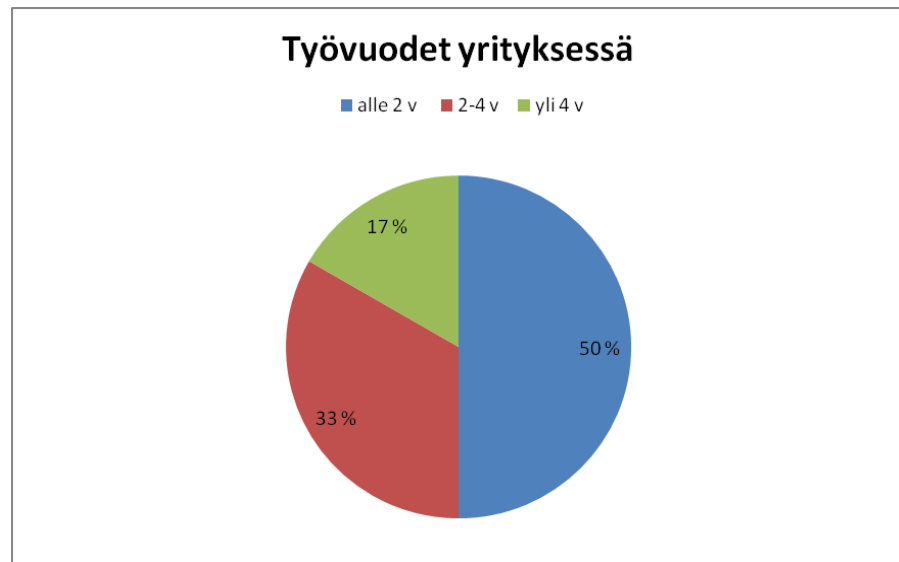
Viidennen kysymyksen liikuntataustat (taulukko 2) olivat myös hyvin monimuotoiset ja muutamilla harrastukset yhdistyivät nykyiseen työtehtävään esim. liikunnanohjaajana. Harrastustausta auttaa nykyisessä työssä kehittämään uusia ja parantamaan vanhoja menetelmiä, joita yrityksessä on. Myös asiakaspalvelulähtöisesti pystytään henkilöstön kesken pitämään yllä toimintamalleja, jotka parantavat yrityksen toimintaa, kun kokemusta ja mielenkiintoa on monelta alalta.

Taulukko 2. Henkilökunnan työkokemus- ja liikuntatausta

Työntekijä	Edellinen työkokemus	Liikuntatausta
Henk1	Lähihoitaja	Monipuolinen kuntoliikunta
Henk2	Kauneushoitolat, meikkaaja, kauneushoitoalan yrittäjä	Tanssi, jooga, pilates, kävely
Henk3	Turvallisuusalan yrityksessä, Kodin-tarvikeliikkeessä myyjänä	Judo, capoeira, maasto- ja maantiepyöräily
Henk4	Yhteys- ja markkinointipäällikkö	Kuntosali, kamppailulajit, sauvakävely
Henk5	Valmennus- ja ohjaustyö, urheiluvälinemyyjä	Jääkiekko, koripallo, kuntosali
Henk6	Liikunnanohjaaja, urheiluhieroja	Palloilulajit, Body Building Classic

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin työntekijöiden työvuosia yrityksessä (kuvio 6). Yritys itsessään on suhteellisen nuori, 8 vuotta, joten kovin pitkiä uria ei vielä ole päässyt syntymään. Ainoa alusta lähtien mukana ollut on toimitusjohtaja, joka on perustanut yrityksen.

Yksi työntekijöistä on ollut puolet yrityksen olemassaoloajasta mukana ja toinen osakkaista on ollut mukana kolme vuotta. Vuoden sisällä on tullut kolme uutta työntekijää ja tämä kuvastaa alalla vallitsevaa yleistä vaihtuvuutta. Yritys on perustanut yhden uuden nimikkeen ja kaksi muuta paikka on täytetty edellisten pois lähdettyä.



Kuvio 6. Henkilöstön työssäoloaika yrityksessä

Vaihtuvuus työntekijöissä on liikunta-alalla nopeaa koska suurin osa työntekijöistä tekee töitä opintojen ohessa ja sen jälkeen siirtyvät opintojaan vastaaviin työtehtäviin.

4.3 Työtehtävien mielekkyys

Haastattelun alussa olleissa peruskysymyksissä tiedusteltiin jokaiselta työtehtävien vahvuuksista, haasteista ja kehittämismahdollisuuksista. Samoin tiedusteltiin onko henkilöstön mielestä työtehtävissä tarpeeksi haastetta, jotta työtehtävien kehittäminen nähtäisiin tarpeellisenä. Seuraavaksi esitellään havainnointeja peruskysymysten pohjalta.

4.3.1 Työntekijöiden näkemys omista vahvuuksistaan

Yrityksen koko vakituisella henkilöstöllä on vankka ammattitaito omalta alaltaan. Haastattelussa tämä nousi jokaisella vahvuudeksi. Henk3 koki ammattitaidon tulevan parhaiten esiin sen takia, että pitää työstään ja on hyvä siinä. Henk4 ammattitaito oli jo usean vuosikymmenen pituinen ja vahvuudeksi löydettiin halu kehittyä edelleen työssään edellisten työkokemusten avulla.

Mun mielestä mä olen mun omassa työssä aika hyvä. Mä tiedän sen siitä, että mä olen saanut hyvää palautetta asiakkailta ja asiakkaat on ollut tyytyväisiä, että homma sujuu hyvin. Se on mun vahva puoli

Tuntui myös siltä haastattelun perusteella, että työtehtävät olivat löytäneet oikean työntekijän. Vastaanoton työntekijöiltä löytyi vahvuuksina järjestelmällisyyttä, sosiaalisia taitoja ja asioiden suorittamista ja selvittämistä loppuun asti. Oma-ohjaajilta löytyi halu palvella asiakkaita liikunta-alan ongelmissa sekä osata selvittää asiakkaan tarpeet ja löytää ratkaisut niihin.

Esimiestasolla vahvuuksina löytyi luovuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen, koulustausta sekä luottamus työntekijöihin ja tätä kautta kyky delegoida tehtäviä eteenpäin.

Mä sanoisin, et mun vahvuus on luovuus. Sit mä pystyn luottamaan henkilökuntaan ja työntekijöihin. Joskus asiakas kysyy multa jotain jumppaan liittyvää asiaa

ja mulla ei oo mitään hajua siitä, koska mä oon pystynyt delegoimaan asian eteenpäin

Koulutustausta vaikuttaa. Oon nähnyt ryhmäliikuntaohjaajan näkökulmasta min-kälaiset työkalut sulla on ja miten ohjaajaa informoidaan ja pidetään hyvänä siinä talossa

4.3.2 Työtehtävien haasteet

Alalla, jolla yritys toimii, on välttämätöntä jatkuva kouluttautuminen. Henkilöstön kouluttaminen järjestyy valtakunnallisen ketjun kautta, johon yritys kuuluu. Kouluttautuminen koetaan henkilöstön keskuudessa positiivisena haasteena, koska se edesauttaa paremman asiakaspalvelun luomista sekä antaa varmuuden oman ammattitaidon ylläpitämisestä. Haastatteluiden perusteella kouluttautuminen toisi myös apua toimintatapojen kehittämiseen esimerkiksi vastaanotossa. Tästä kerrotaan lähemmin kehittämistä vaativien toimintamalli-alueiden luvussa.

Vastuun lisääntyminen on koettu myös positiivisena haasteena. Työntekijät ovat pyytäneet kukin omalla alueellaan vastuuta ja haasteita esimiehiltä ja näihin pyyntöihin on suhtauduttu myönteisesti.

Vastuuta mä janoan ihan kauheasti. Mä tykkään tehdä semmosia hommia. Että saa päättää asioista

Lisäksi työntekijät kokevat, että esimiehet ovat huomioineet jokaisen työntekijän potentiaalin omassa työtehtävässään ja kaikilla on yrityksen rajoissa mahdollisuus kokeilla vastuuta eri alueilla. Negatiivisena haasteena on koettu lisääntynyt työmäärä, jonka lisävastuu on tuonut, mutta sekin on helpottanut pienen ajan jälkeen, kun uudet työmenetelmät on sisäistetty.

Kun ne (esimiehet) on antanut mulle niitä tehtäviä, ni kyl mä uskon et ne luottaa siihen, että kaikki toimii

Muutama työntekijä on ollut yrityksessä vasta niin vähän aikaa, että työtehtäviin ei ole vielä tarvinnut pyytää lisähaasteita. Tällä hetkellä heidän haasteinaan ovat työtehtäviin tutustuminen sekä aikataulussa pysyminen.

Lisäksi muutama työntekijä kokee työtehtävänsä haasteettomiksi ja virikkeettömiksi eikä usko, että työtehtävässä olisi mitään kehitettävää. Näiden työntekijöiden kanssa suositellaan käymään kehityskeskustelu, jotta asia olisi myös esimiesten tiedossa.

4.3.3 Toimintamallien kehittämismahdollisuudet

Yrityksen esimiehet ovat työntekijöiden mukaan hyvin vastaanottavaisia kehitysideoille ja varmasti siltä pohjalta tämä opinnäytetyökin sai alkunsa. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää sellaiset ongelmat, jotka eivät olleet tulleet ilmi viikkopalavereissa tai esimies/alais- keskusteluissa.

Kehittämisideoita löytyi haastatteluiden tuloksena paljonkin ja työntekijät olivat jo mielessään pohtineet ratkaisuja ongelmiin. Tämä kertoo siitä, kuinka aktiivisia työntekijät ovat oman työtehtävänsä suhteen. Toimintamallin parantamisehdotuksena täytyy miettiä, miten tieto saadaan etenemään esimiehille.

Suurin jatkuvan kehittämisen alue oli ratkaistavissa kouluttautumisella. Kaikki osa-alueet yrityksessä vaativat kurssittamista mihin CMS-ketju pystyy vaikuttamaan. Kouluttautumisen mahdollisuutta pidettiin hyvänä.

Yrityksessä ollaan aloittamassa uutta lanseerausta paikallisille yrityksille ja se on vaatinut omanlaisensa toimintamallin. Tätä varten on yritykseen palkattu markkinoit alan ammattilainen, jolloin tämänkin osa-alueen kehittäminen saa erikoisosaamista.

Uuden lanseerauksen tulokset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Yleiset siis-
teyteen ja henkilöstön väliseen liittyvät toimintamallit ovat asennepohjaisia ja nii-

den muuttaminen vaatii asenteen muutoksen. Yrityksessä on käyty yhdessä läpi löytyneitä, yhteiseen kanssakäymiseen liittyviä toimintamallien ongelmatilanteita, ja asenteen muutoksessa on auttanut se, että henkilöstö on saanut itse kehittää ja muuttaa asioita parhaalla katsomallaan tavalla.

Esimiesten omat näkemykset kehittämismahdollisuuksista sisällyttävät yrityksen hallintoon liittyviä asioita. Toinen osakkaista on aloittanut kehittämisen kouluttautumalla kaupalliselle alalle saadakseen tukea yrittäjyyteensä. Työntekijöiden toiveet jämäkämmästä esimiehestä ja esimiesten läsnäolosta ovat olleet kokeilussa sen jälkeen kun haastattelutulokset olivat selvillä, joten kehittämiseen on positiivisella asenteella lähtenyt koko yrityksen henkilökunta mukaan.

4.4 Kehittämistä vaativat toimintamalli-alueet

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella toimintamallien kehittämis- ja parantamisalueet jaettiin viiteen osaan. Ensimmäinen on vastaanotto, jonka toiminnasta tuli ehdottomasti eniten palautetta. Toinen on esimiesten toimintamallit yrityksessä. Kolmas on tapahtumakalenteri, joka on saanut uuden henkilön toteuttajakseen. Toiminnan pitäisi lähteä käyntiin paranneltujen toimintamallien ansiosta. Neljäs osa keskittyy työntekijöiden väliseen kommunikaatioon. Viides ja viimeinen osio käsittelee työntekijöiden kiinteitä työaikoja, joihin kuuluu työajanseuranta.

4.4.1 Vastaanotto ja SWOT-analyysi

Vastaanoton toimintamalleja lähdettiin kartoittamaan haastatteluista saatujen tietojen perusteella. Vastaanotto on yrityksen keskeisin paikka ja kaikki vakituiset työntekijät työskentelevät siellä kiertävässä järjestyksessä. Vastaanotossa oli paljon tehtäviä, joista ei tiedetty kenelle ne kuuluivat ja missä välissä ne suoritettaisiin. Myös vastaanoton aukioloajat muuttuivat hieman viime keväästä, koska aukioloaikoihin haluttiin selkeyttä ja enemmän asiakkaan tarpeisiin kohdistuvaa käytäntöä.

Vastaanotolla on oma manuaalinsa, joka käytiin läpi. Toimenpiteen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että manuaaliin lisättäisiin vielä tärkeitä puhelinnumeroita kuten yleiset hätänumerot ja julkisten kulkuneuvojen aikatauluja, sekä yrityksen kaikkien sidosryhmien puhelinnumerot. Manuaaliin päivitettiin myös päivittäiset ja viikoittaiset vastaanoton tehtävät, sekä yhteiset toimintamallit asiakkaisiin liittyvissä asioissa esimerkiksi puhelimeen vastaaminen ja ohjaaminen oikealle ihmiselle, jos asiakkaan kysymys ei kuulu vastaanottoon. Jatkoa ajatellen sovittiin, että manuaali tarkastetaan useammin ja päivitetään tarpeen vaatiessa.

Toinen toimintatapojen muutosta vaativa asia oli vastaanoton työtehokkuus. Työaikal selvityksen perusteella havainnoitiin, että 20%:ssa vastaanoton työajasta oli parantamisen varaa. Useita vastaanotolle kuuluvia työtehtäviä oli ajoitettu ruuhkaisimpaan asiakaspalveluaikaan illalla, jolloin joko asiakkaat tai yleiset siistimiset ja päivittämiset kärsivät. Henkilöstön kanssa käytiin parannusehdotuksia viikkopalaverissa läpi ja päätettiin ajoittaa työtehtäviä uudestaan ja lisätä joitakin uusia. Siistimiset ja järjestelyt sekä materiaali päivitykset hoidetaan nykyään aamupäivisin. Yhtenä päivänä viikossa työpäivä aloitetaan puoli tuntia aiemmin isompia siistimisiä tehden.

Vastaanottoon lisättiin asiakkaiden auttaminen kuntosalilla silloin, kun omaohjaajat eivät ole paikalla. Samalla nähdään, ovatko kuntosalin puolella laitteet kunnossa ja yleisilme siisti päivänkin aikana. Vastaanoton tiskille laitetaan kyltti ” olen kuntosalin puolella”, jotta asiakkaat tietävät mistä löytää työntekijän. Toinen päivitetty työtehtävä oli pihan siisteys. Tämä työtehtävä ei ollut kuulunut kenellekään ja asiasta oli saatu asiakaspalautettakin. Nyt päätettiin, että aamuihin lisätään pihan ulkoasun tarkistus ja tarvittaessa lumen luonti talvisin. Kolmas asia, josta toivottiin vastaanoton huolehtivan, oli työntekijöiden pukuhuoneen ilmoitustaulu. Tauluun laitettavat ilmoitukset olivat vanhoja, eikä sen tarkoitus ollut työntekijöiden mielestä oikeanlainen. Tauluun haluttiin kiinnitettävän vain viikon ajankohdaisia asioita, ei yhtään vanhempia. Näin säilyisi mielenkiinto tarkistaa asiat ja harvemmin käyvät ryhmäliikuntaohjaajatkin osaisivat katsoa ilmoitustaululle.

Vastaanottoon haluttiin myös parempaa perehdytystä kuntosalilaitteiden toimivuuteen ja ajankohtaista tietoa ryhmäliikuntaohjaajien aikatauluista ja sijaisuuksista. Vastaanoton työntekijällä ei ollut tarvittavaa tietoa uusien laitteiden käyttöön opastuksesta ja kuitenkin asiakkaat kysyvät laitteista ensin vastaanotosta. Hän toivoi, että joku ohjaajista voisi opettaa vaikeampien laitteiden ohjelmointeja ja myös tehdä kirjalliset ohjeet vastaanoton manuaaliin. Toimintamallin muutosta kehitettiin ryhmäliikuntaohjaajien aikataulujen ja sijaisuuksien tiedottamiseen. Aikaisemmin tiedottamista ei pidetty tärkeänä mutta muutaman kommunikaatiokatkoksen jälkeen haluttiin tehostaa tätäkin osa-aluetta. Suositellaan, että ryhmäliikuntavastaava laittaa sisäisen viestinnän kautta tietoa vastaanottoon muutoksista.

Vastaanoton toiminnasta tehtiin SWOT- analyysi (kuvio 7) toimintamallien kehittämisen selkiyttämistä varten.



Kuvio 7 Vastaanoton SWOT- taulukko.

Vastaanoton vahvuuksien kehittäminen ja ylläpitäminen onnistuu jatkossa neuvottelemalla asioista työyhteisön kesken viikkopalavereissa. Yrityksen kautta ylläpidetään asiakaspalvelujärjestelmää, josta tulee myös palautetta.

Heikkouksien poistaminen aloitettiin käymällä ne läpi työntekijöiden kanssa. Yrityksen aukioloaikoja osakkaat olivat miettineet alustavasti jo kesällä ja niihin tuli muutoksia syyskauden alettua. Yrityksen vastaanotto ei ole avoinna viikonloppuisin, koska tarve oli vähäistä ja perjantain aukioloaikaa lyhennettiin. Työtehtävien määrä ei ollut liiallinen, kun uuden toimintamallin mukainen päivittäinen ajankäyttö saatiin toimimaan. Vastaanotto saa lähitulevaisuudessa kuntosalivastaavalta käyttöohjeet laitteisiin, jolloin pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin myös kuntosalilla. Työntekijöiden vaihtuvuuteen ei voida puuttua, koska vaihtuvuus on alalla yleistä. Vastaanoton manuaali päivitettynä auttaa uusia työntekijöitä sisäistämään työtehtävät paremmin.

Työntekijöiden innovatiivisuudella vastaanoton mahdollisuudet ovat toteutettavissa. Kaikkia mahdollisuuksia käsiteltiin haastatteluiden jälkeen viikkopalaverissa ja niitä on lähdetty toteuttamaan työntekijöiden avulla. Koulutusta vastaanottoon on suunniteltu lähitulevaisuudessa CMS Finland Oy-ketjun oman Front Desk- koulutuksen merkeissä. Siinä on tarkoitus keskittyä kysymykseen ”mistä palvelussa on kyse?”. Tärkein elementti on saada työntekijä sisäistämään palvelun ja laadun merkitys. (CMS Finland Oy).

Vastaanoton uhkia voidaan torjua varautumalla niihin jo etukäteen. Työnteko ei ole mielekäästä, koska työ itsessään ei ole kovin vaihtuvaa tai vaativaa. Toimintamallien muutoksista johtuen työaika on lyhyempi, joten tehokkaalle työnteolle on nyt parempi mahdollisuus. Samoin vastaanottoon on saatu lisää tehtäviä, joiden pitäisi auttaa täyttämään työaika paremmin.

Asiakasmäärän kasvu on uhka siksi, että ryhmäliikunta tapahtuu yrityksessä hyvin suppeana aikana iltaisin ja ruuhkahuipussa on vaikea palvella kaikkia asiakkaita. Samaan aikaan saattaa olla asiakas puhelimessa ja tiskillä.

Ajattelee aina, et voi vitsi kun ois kaks vastaanottotyöntekijää ja niille sais jaettua ne työtehtävät mut kun tietää et se on mahdotonta.

Asiakaspalvelun laadun takaamiseksi määrän lisääntyessä voisi harkita yhden omaohjaajista olevan samaan aikaan työvuorossa, jolloin ruuhka-aikoina olisi mahdollisuus pyytää toinen henkilö avuksi vastaanottoon.

4.4.2 Esimiehet

Yrityksen kaksi osakasta ovat jakaneet työtehtävänsä seuraavasti; toinen on vastuussa henkilöstöstä ja ryhmäliikuntapuolesta ja toisen työtehtäviin kuuluu hallinnolliset työt sekä asiakassopimukset. Haastattelujen perusteella havainnoitiin, että esimiehet ovat tasavertaisia muiden työntekijöiden kanssa. Heitä arvostetaan ja pidetään aktiivisina työympäristön kehittäjinä.

Esimiehet saivat rakentavaa palautetta työntekijöiltä. Heiltä toivottiin tiukempaa linjaa johtamiseen; ei tarvitse olla kaveri ja joustaa joka asiassa vaan täytyy ottaa vastuu esimiehenä. Työntekijät kokevat tiukemman johtamistyylin saavuttavan vakaamman työilmapiirin.

Esimiehellä on välillä vähän sitä, että on niin paljon kaikkea, se sanoo vähän joka juttuun joo joo. Sen pitäis alkaa handlaamaan tollaiset jutut.

Johtaminen mun mielestä sais olla vähän tiukempaa ja voimakkaampaa. Täällä on aika tuttavallinen ilmapiiri, mikä on myös hyvä asia, mut että välillä se saattaa vaikuttaa siihen, että ollaan vähän lunkimpia asioiden hoitamisen kanssa.

Toimitusjohtajan haluttiin tekevän omista tehtävistään, esimerkiksi kirjanpidollisista ja palkanmaksuun liittyvistä asioista, manuaalin, jota voi hyödyntää hänen ollessa lomalla tai muuten pois. Tämän palautteen arvellaan viestivän toimitusjoh-

tajalle, että työntekijät ovat valmiit isompaan vastuuseen yrityksestä ja, että kukaan ei saa olla korvaamaton.

Toinen palaute, jota toimitusjohtaja useampaankin kertaan sai, oli että hänen toivottiin olevan enemmän läsnä työpaikalla henkilöstöä varten. Yrityksessä on paljon osa-aikaisia työntekijöitä ja he näkevät toimitusjohtajaa todella harvoin. Vakituiskaan työntekijät eivät oikein tienneet milloin voivat tavoittaa häntä. Toimitusjohtaja on paikalla muutaman kerran viikossa toimistossa mutta työn luonteen vuoksi se onnistuu etätyöskentelynäkin.

Muitten kanssa toimii, mut ei johtoportaan kanssa. Se ei oo niitten tyyli. Toimitusjohtaja on sitä mieltä, ettei hänen työssään onnistu kiinteät työajat.

Palautteen ansiosta päädyttiin siihen, että toimitusjohtaja on kerran viikossa aamupalaverin jälkeen kaksi tuntia läsnä työpaikalla henkilöstöä varten ja muutenkin ”näkyvillä”. Toimitusjohtaja on myös vastaanotossa muutaman tunnin viikossa alkutalvesta lähtien asiakkaiden toiveesta.

Toinen osakkaista oli omaehtoisesti jo aiemmin lähtenyt kehittämään itseään ja aloittanut kaupallisen alan koulutuksen. Hänellä on monen vuoden kokemus liikunnan alalta, mutta yrittäjänä toimimiseen hän tarvitsee vahvistusta. Koulutus on antanut hänelle varmuutta hoitaa asioita sekä järjestelmällisyyttä ja tarkkaavaisuutta työtehtäviin. Tästä hän sai positiivista palautetta työntekijöiltä. Hänet nimitettiin kehitysehdotuksesta myös yrityksen klubivastaavaksi huolehtimaan asiakkaita yrityksen tiloissa, jolloin yksi työtehtävä sai täsmennystä.

Kehitysehdotuksena esimiehille annettiin arvokeskustelun pitäminen. Yrityksen arvoja ei ollut mietitty ja tästä haluttiin olevan hyötyä henkilöstön motivoimiseen ja työilmapiirin parantamiseen. Koko työyhteisö otti ehdotuksen hyvin vastaan ja arvokeskustelu käydään todennäköisesti vielä ennen vuoden vaihdetta. Arvokes-

kustelussa syntyvästä arvotaulusta uskotaan olevan hyötyä myös uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulevaisuudessa.

Toinen kehitysehdotus on kehityskeskustelujen pitäminen kerran vuodessa. Näin toivotaan tulevan ilmi samankaltaisia asioita, joita työntekijät kertoivat teemahaastattelussa. Keskusteluyhteys on tällöin avoinna esimiesten ja työntekijöiden välillä ja tavoitteiden asettaminen sekä työntekijän motivoiminen toteuttaa hyvää kumppanuusjohtamista.

Esimiehille annettiin haasteeksi osallistua Koulutuskeskus Salpauksen järjestämälle Tunneällyn merkitys asiakaspalvelussa – kurssille. Esimiesten antama esimerkki kommunikoinnin tavoista ja toisten huomioon ottamisesta motivoi työntekijöitä parempaan tuloksellisuuteen ja työilmapiiriin. Kurssin tarkoitus olisi myös antaa lisävarmuutta ja tukea esimiehille alaisjohtajuuteen.

4.4.3 Tapahtumakalenteri

Yrityksellä on oma tapahtumakalenteri, josta asiakkaille selviää eri sesonkien teemajummat ja jäsenten aktiviteetit. Tapahtumakalenterivastaava on ollut yrityksessä suhteellisen vähän aikaa ja hänen varsinainen työtehtävä on vienyt toistaiseksi suurimman osan ajasta.

Tapahtumakalenteriin haluttiin säännöllisyyttä ja enemmän toimintaa asiakkaita palvelemaan. Työntekijät kokivat, että tapahtumakalenteri oli jätetty taka-alalle ja siitä ei kukaan huolehtinut asianmukaisella tavalla. Aiemmin tapahtumia käsiteltiin viikkopalaverissa ja tuntui, että niissä käsiteltiin liikaa yhtä tapahtumaa. Tapahtumakalenterille haluttiin oma palaveri johon voisi osallistua ryhmäliikuntavastaava, -ohjaajat ja tapahtumakalenterivastaava. Tällöin asia kohdistuisi oikeisiin henkilöihin ja ideointi tehtäisiin yhdessä.

Päädyttiin järjestämään puoli vuosittain palaveriryhmäliikuntaohjaajien ja tapahtumakalenterivastaavan kanssa, jossa suunnitellaan sesongit, budjetoidaan tapahtumat ja päätetään järjestäjistä. Tämän jälkeen vastaava esittelee asian seuraavassa viikkopalaverissa ja hyväksyttää asian esimiehillä. Jatkossa ideat ja palaute toivotaan keskittyvän yhdelle henkilölle jolloin on helpompi pitää tapahtumakalenteri hallinnassa.

4.4.4 Työntekijöiden välinen kommunikointi

Valtakunnallisen CMS Finland Oy:n kautta yrityksellä on työkalut sisäiseen tietoliikenteeseen (panx). Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että ihmisten viestintätavat olivat erilaisia. Toiset käyttivät viestintäkanavanaan tietoliikennejärjestelmää kahdella tavalla ja toiset tiedottivat suullisesti asioista. Yrityksessä haluttiin siirtyä yhtenäisempään linjaan niin, että tärkeät ja kaikkia koskevat asiat tulisi tiedottaa panxin kautta samalla tavalla ja suullisesti tapahtuva tiedonsiirto koskisi vain keskusteluun osallistuvia ihmisiä.

Aiemmin oli saattanut asia unohtua kahden ihmisen välisen keskustelun jälkeen, ja tästä kärsi eniten asiakaspalvelu. Sisäisen viestinnän parannuksena vastaanotto viestittää ainoastaan panxin kautta ja yrittää näin saada asennemuutosta aikaiseksi, sekä motivoida henkilöstöä siirtymään yhteneväiseen viestintään.

Tiedottamiseen liittyen työntekijät haluaisivat muutosta ”puhutaan paljon, tehdään vähän”- asenteeseen. Työympäristössä asioiden hoitamisen koettiin jäävän usein kesken. Kukaan ei oikein osannut tarttua ongelmaan, vaan odotettiin, että joku toinen hoitaa asian. Samoin oletettiin, että toinen henkilöstön jäsen tietäisi asioista, eikä muistutettu työvuoron päätyttyä.

Tehkää niitä asioita alkää vaan sanoko. Enemmän vastuuta työntekijöille. Ettei vaan jäädä istumaan.

Kyl mä silleen huomaa, et tos sisäisessä viestinnässä ja kommunikaatiossa on täällä parannettavaa aika paljon. Tääl vähän liikaa mietitään ja kaikki vaan puhuu et pitäis tehdä.

Kehittämisen- ja parannusehdotuksena päädyttiin käyttämään sisäistä tietoliikennejärjestelmää pienissäkin asioissa. Uuden työvuoron aloittavat voivat sieltä tarkistaa mitä päivän aikana on tapahtunut ja mitkä asiat pitää hoitaa. Arvokeskustelun toivotaan parantavan asenteita tässä asiassa. Yhteisten arvojen ja päämäärien halutaan motivoivan henkilöstöä kunnioittamaan työtovereita ja asiakkaita niin, että tiedottaminen lisääntyy.

Sisäisen kommunikoinnin osa-alueeseen kuuluu myös uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin. Perehdyttämiseen toivottiin huolellisuutta jo senkin takia, että liikunta-alalla laitteet ja tuntisisällöt muuttuvat nopealla syklillä, jolloin uuden työntekijän pitää sisäistää paljon asiaa itsenäisesti. Arvokeskustelun tuloksena syntyvä arvotaulu auttaa niin työntekijää kuin työnantajaa osoittamaan, millaista linjaa yrityksen toiminta ilmentää.

4.4.5 Työajanseuranta

Yrityksen henkilökunta koki tarpeelliseksi kiinnittää tutkimuksessa huomiota työntekijöiden työaikoihin. Työaikojen vakiinnuttaminen oli ollut puheena viikkopalaverissa ennen tutkimuksen alkua.

Olen yrittänyt, että koko yrityksellä ja työntekijöillä olisi kiinteät työajat. Kaikki tietäis et toi on silloin ja silloin paikan päällä. Pysyis päivään sopimaan esimerkiksi tapaamisia tai tietäis kun on vapaalla.

Tutkimuksen vastuulle jäi asian toteutuminen ja seuranta. Haastattelun yhteydessä työntekijöiltä kysyttiin omaa viikoittaista ajankäyttöä (taulukko 4)

Taulukko 3. Henkilöstön työajat

TYÖNTEKIJÖIDEN VIIKOTTAINEN AJANKÄYTTÖ					
Työntekijä	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
H1	12.15-20.15	9.45-19.00	12.00-20.00	9.45-19.00	8.45-15.00
H2	vapaa	10.00-15.00	13.30-19.00	15.00-19.00	vapaa
H3	9.45-19.00	10-19.30	10.45-18.45	9.45-17.00	8.45-13.30
H4	Päivät koostuu puhelinneuvotteluista, asiakastapaamisista, palaverista, yritysmyynnistä sekä sekalaisista töistä				
H5	Viikon tuntiosuudet/työtehtävä: 5-10 h vastaanotto, 20 h toimisto, 6 h jäsenneuvottelut sekä 4 h muita töitä				
H6	9.30-19.15	Ap kotona, 15-19 omaohjaus	10.30-21.00	9.30-18.00	8.30-

Taulukkoon kerätty informaatio on muodostunut kevään ja kesän aikana työntekijöiden suunniteltua itse viikon työajat. Kiinteät työajat auttavat muuta henkilökuntaa hahmottamaan työtehtäviä ja seuraamaan läsnäoloa. Vastaanoton työtehtäviä on helpompi rytmittää ja suunnitella eri päivien hoidettavia asioita, kun kiinteät työajat ovat kaikkien nähtävillä sisäisessä tietoliikennejärjestelmässä.

Kaikkien on myös haluttu päivittävän työaikojaan ja poissaolojaan panxiin, jotta vastaanotto voi paremmin informoida asiakkaita. Muutoksissa on mukana myös toimitusjohtajan uudet työajat. Kehitys on ollut motivoivaa ja asiakaslähtöistä sekä parantanut työilmapiiriä.

4.5 Johtopäätökset

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksessä oli paljon pieniä muutoksia tarvitsevia asioita, jotka oikein toteutettuna parantaisivat työyhteisön ilmapiiriä ja toimintatapoja. Yrityksen toimitusjohtaja oli havainnut puutteita toimintatavoissa ja useat niistä vaativat asenteen muutosta koko työyhteisössä. Henkilöstön motivaatio toimintamallien kehittämiseen ja parantamiseen oli seisahduksissa, koska toimivaa keskusteluyhteyttä ja tilaisuutta ei yrityksessä ollut. Tilanne oli melkein pä klassinen; oli vain ajauduttu näihin työtapoihin ja menetelmiin. Yrityksessä on käytössä viikkopalaveri-menetelmä, mutta pohjatyö henkilöstön motivointiin oli puutteellinen.

Lähtökohdiltaan yrityksen ongelmat eivät olleet liian syvälle yhteisöön painuneita, vaan kehittäminen perustui enemmän ennaltaehkäisyyn. Tutkimuksen toteuttamista auttoi se, että henkilöstöllä oli myös paljon kehitysideoita. Niiden tultua esille haastattelutilanteessa sekä sen jälkeen yhteisessä analysointivaiheessa, koko henkilökunta otti haasteen vastaan ja oli mukana oman vastualueensa kehityksessä.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että esimiesten oli otettava vastuu ilmapiirin nostamisesta ja sisäistää yhteistyöllä johtamismenetelmät. Heidän oli myös panostettava työntekijöiden kuuntelemiseen ja fyysiseen läsnäoloon. Esimiesten asenteet olivat myönteisiä kehitykselle, joten heidän reagointinsa ongelmakohtien selvittämiseen oli nopeaa ja tehokasta. Esimerkiksi toimitusjohtajan läsnäolokokeilu aloitettiin heti ja palaute työntekijöiltä oli positiivista.

Työtehtävien täsmentäminen tutkimusongelmana ei ollutkaan niin akuutti kuin luultiin. Kun toimintamallit saatiin järjestettyä toimipistekohtaisesti, niin työtehtävätkin selkiytyivät. Tämän johtopäätös oli, että työtehtävät oli parempi organisoida työtehtäväalueen, eikä henkilön mukaan. Näin tehtävä tulee suoritetuksi ilman henkilökohtaista sidonnaisuutta.

Työntekijät halusivat haastattelun perusteella intensiivisempää otetta työyhteisön johtamiseen. Yrityksen henkilöstö lähtee mielellään mukaan toimintamallien kehitys- ja parannussuunnitelmaan, kunhan esimiesten esimerkki on positiivinen ja se ilmaistaan selkeästi henkilökunnalle. Työntekijöiden asenne on innovatiivinen ja haasteena on saada kommunikointi toimimaan automaattisesti esimiesten kanssa, jotta ideat ja kehitysmahdollisuudet tulee huomioitua.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ja parantaa yrityksen sisäisiä toimintamalleja henkilöstön avulla. Sport Center Nastola on liikuntakeskus ja kuuluu valtakunnalliseen ketjuun. Yrityksessä on kuusi vakituista työntekijää ja useita osa-aikaisia ryhmäliikuntaohjaajia. Kehitettävien menetelmien tuli palvella koko yritystä ja olla helposti toteutettavia.

Teoriaosuudessa perehdyttiin ensin työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisön kehittämisen päämääränä on parantaa työyhteisön tehokkuutta ja työhyvinvointia. Kehittämisen tehtävänä on saada työyhteisön ilmapiiri positiiviseksi ja työntekijät ilmaisemaan omat mielipiteensä ja ehdotuksensa avoimesti. Tämän jälkeen, kun esimiehet ovat tietoisia työyhteisön ilmapiiristä, he ovat valmiit luomaan ja parantamaan toimintamalleja.

Teoriaosuudessa on myös selvitetty esimiehen vastuuta toimintamallien kehittämisessä. Tämän päivän johtamisessa on kyse tunneälystä, henkilöstö- ja kumppanuusjohtamisesta. Esimies johtaa ihmisiä eikä asioita, jolloin esimiehen oma esimerkki ja asenne ovat ratkaisevia. Saadakseen työntekijät motivoitumaan ja toimimaan yrityksen kehittämisen puolesta, heitä on kuunneltava ja työyhteisön on yhdessä päästävä ideoimaan ja kehittämään toimintamalleja.

Case-osuudessa esitellään Sport Center Nastola ja yrityksen tarve toimintamallien kehittämiseksi. Tutkimuksen alussa yrityksellä oli kommunikointiongelmia sekä epäselvyyttä työtehtävistä ja vastaanoton toimintamalleista. Kirjalliset manuaalit olivat vajaita niin vastaanotossa kuin esimiehilläkin. Alusta alkaen oli selvää, että toimintamallien kehittäminen toisi turvallisuutta ja varmuutta koko työyhteisölle.

Toimintamallien kehittämiseen päästiin kunnolla tarttumaan teemahaastattelun

jälkeen. Yrityksen kuusi vakituista työntekijää osallistuivat haastatteluun ja kaikilla oli paljon hyviä kehitysehdotuksia. Opinnäytetyöhön liittyviä kehitys- ja parannusehdotuksia otettiin käyttöön sitä mukaa kun niitä oli yhdessä käyty läpi. Kommunikointi ja ideointi vastaanoton kanssa oli aktiivisinta, koska suurin osa muutoksista vaikutti vastaanoton toimintaan. Myös esimiehille esitetyt kehitysehdotukset otettiin pian käytäntöön.

Esimiehet voivat käyttää tutkimuksen tuloksia kehittäessään omia johtamistaitojaan. Samoin jo käytäntöön päivitettyjä toimintamalleja voidaan tarkistaa sekä seurata niiden toteutumista. Teoriaosuudesta on hyötyä esimiehille suuntaa antavana johtamismenetelmistä ja työntekijöille toimintamallien kehittämisprosessin kulusta.

Jatkotutkimukset voisivat keskittyä tulevaisuudessa asiakasmäärien kasvusta johtuviin muutoksiin ja resursseihin. Tämän tutkintotyön aikana, näillä toimintamallien kehitys- ja parannusehdotuksilla, henkilökunnan rajallisuus tuli ilmi. Työ on suurelta osalta henkilökohtaista asiakasohjaamista ja henkilöstön hallintaa. Jos palvelun laadusta ei haluta tinkiä, niin henkilökunnan määrää olisi kasvatettava.

Opinnäytetyö oli minulle itselleni mieluinen aiheen vuoksi, ja innokkuuttani lisäsi yrityksen osallistuminen aktiivisesti kaikkiin työvaiheisiin. Olen ollut yrityksen asiakkaana yli kolme vuotta ja oli mielenkiintoista tutustua sellaisiin asioihin, joita asiakkaana ei koskaan ajattele. Toivon, että yritys hyötyy jatkossa kehitys- ja arvokeskusteluista, joita emme tämän aikataulun puitteissa ehtineet vielä toteuttaa.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hämäläinen P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö; Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Isokorpi T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Saarijärven offset Oy.

Juuti P. 1988. Työilmapiiri ja työolot, JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki; Oitmäki; Aavaranta

Koskensalmi S., Lauttio L., Lindström K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki: Fagepaino Oy .

Puttonen M. 1993. Työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Saarinen M., Aalto-Setälä P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Säämänen A., Heinonen K., Pääkkönen R. ja Riipinen H. 2004. Osallistu – havainnollista – kehitä, Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki: Otamedia Oy.

Elektroniset lähteet:

Arvofoorumi 2009. Miksi yrityksissä puhutaan arvoista. [viitattu 15.9.09] Saatavissa:

<http://www.arvofoorumi.fi/cms/arvosanastoa/83-miksiyrityksissapuhutaanarvoista/>

CMS-Finland Oy 2009. Koulutus. [viitattu 28.9.09] Saatavissa:

<http://www.cms-finland.com/sivu.php?id=78>

Helsilä M. Alaistaidot – esimiestaidot. [viitattu 20.9.09] Saatavissa:

http://www.jto.fi/blogit/marttihelsilanblogi/alaistaidot_-_esimiestaidot/fi_FI/alaistaidot_-_esimiestaidot/

Ihmissuhteet työpaikalla 2004. [viitattu 3.10.09] Saatavissa:

<http://www.mtv3.fi/helmi/ihmissuhteet/artikkeli.shtml/392355?ihmissuhteet-tyopaikalla>

Innovatiivinen työyhteisö. Työterveyslaitos 2009. [viitattu 17.8.09] Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/Innovatiivinen+tyoyhteiso/>

Lomautus.net. Kehityskeskustelu. [viitattu 22.9.09] Saatavissa:

<http://www.lomautus.net/ty%C3%B6/kehityskeskustelu>

Millainen on hyvä työilmapiiri. [viitattu 15.8.09]. Saatavissa:

<http://www.kookas.fi/articles/read/5736>

Nakari M., Työilmapiiri, työyhteisön hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja 2003. [viitattu 9.10.2009] Saatavissa:

<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2003/11/tiedote-2009-10-01-12-33-19-754245>

Niemi M., Esa-konsernin työhyvinvoinnin kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu 2009. [viitattu 11.10.2009] Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905102606>

Osaava ja innovatiivinen työyhteisö on tuottava. Työterveyslaitos 2002. [viitattu 15.8.09] Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2002-01/04.htm>

Papinaho J., Uusi toimintamalli yrityksen asiakastiedostojen siirtoon. Laurea – ammattikorkeakoulu 2009. [viitattu 11.10.2009] Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905223110>

Viirkorpi P., Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Savion kirjapaino Oy, Kerava 2004. [viitattu 10.10.2009] Saatavissa:

http://www.lapsitieto.fi/palve/uploads/514_ORG_kumppanuusjohtaminen.pdf

LIITTEET

LIITE 1, Haastattelulomake/ Työntekijät:

Taustakysymykset:

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Koulutustausta
4. Edellinen työkokemus
5. Liikuntatausta
6. Työvuodet yrityksessä
7. Viikoittainen työaika

Haastatteluosuus:

- | | |
|------------|---|
| 1. Kysymys | Missä työtehtävässä olet?
- Kuinka kauan olet ollut? |
| 2. Kysymys | Mitkä ovat sinun vahvuutesi nykyisessä työtehtävässä? |
| 3. Kysymys | Löytyykö työtehtävästäsi tarpeeksi haastetta?
- Oletko saanut/pyytänyt haasteita?
- Onko yrityksen johto huomionnut sinun potentiaalisi oikein? |
| 4. Kysymys | Miten haluaisit kehittää nykyistä työtehtävääsi?
- Oletko jo saanut kehittää sitä?
- Kuinka vastaanottavaisia kehitysehdotuksille yrityksessä ollaan? |
| 5. Kysymys | Onko mielestäsi työtehtävät jaettu tasapuolisesti?
- Mitä puutteita?
- Tarvitaanko lisää vastuualueita/työtehtäviä?
- Onko tarvetta työtehtävien täsmentämiseen? |

LIITE 2, Haastattelulomake/ Osakkaat

Taustakysymykset:

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Koulutustausta
4. Edellinen työkokemus
5. Työvuodet yrityksessä
6. Liikuntatausta
7. Viikoittainen työaika

Haastatteluosuus:

- | | |
|------------|---|
| 1. Kysymys | Missä työtehtävässä olet?
- Kuinka kauan olet ollut? |
| 2. Kysymys | Mitkä ovat sinun vahvuutesi nykyisessä työtehtävässäsi? |
| 3. Kysymys | Miten haluaisit kehittää työtehtävääsi? |
| 4. Kysymys | Onko mielestänne työtehtävät jaettu tasapuolisesti?
- Mitä puutteita?
- Tarvitaanko lisää vastuualueita/työtehtäviä?
- Onko tarvetta työtehtävien täsmentämiseen? |
| 5. Kysymys | Löytyykö yrityksen työtehtävissä tarpeeksi haastetta?
- Oletteko antanut haasteita/ onko pyydetty haasteita?
- Oletteko huomioineet työntekijöiden potentiaalit oikein? |
| 6. Kysymys | Millaisia tuloksia haluaisitte tältä opinnäytetyöltä?
Miten se helpottaisi arkipäivän työskentelyä? |